نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة استطلاعية بمكتبات جامعة قالمة

مـــــــــــــاضي وديعـــــة ***MADI WADIAA***

جـــامعـــــــــــــــة قالـــمــــة

wadiaa.madi@gmail.com

بودربان عزّ الدين ***BOUDERBANE AZZEDDINE***

جامعة قسنطينـــة2

Bouderbane.azzedine@yahoo.fr

مستخلص:

إنّ وجود فروق و اختلافات بين العاملين و بعضهم البعض هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع المكتبات، و لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل و على حجم العمل و جودة أداءه، و على استمرارية الفرد في العمل أو تركه و أخيرا على أداء المكتبة، و ضمان بقائها و نموها في ظلّ التهديدات الّتي أفرزتها ظاهرة العولمة و متطلبات التنمية المستدامة. و نظرا لوجود هذه الفروق بين العاملين كان لا بدّ من وجود طريقة أو نظام لتقييم أداء العاملين و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل. يعتبر نظام تقييم أداء العاملين من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية، حيث تعتمد عليه إدارة المكتبة لمواجهة تحديات تحسين الأداء و الإنتاجية، و يؤدي استعمال هذا النظام بفعالية إلى تحسين وضعية المكتبة في مواجهة التحديات المختلفة و ضمان البقاء و الاستمرار من خلال تحقيق التنمية الشاملة. و لدراسة هذا الموضوع،

سنحاول من خلال هذه الورقة إثارة و مناقشة النقاط التالية: عناصر نظام تقييم الأداء- أهمية نظام تقييم الأداء- طرق تقييم الأداء- معايير اختيار طريقة التقييم المناسبة- مقابلات تقييم الأداء- مشاكل عملية تقييم الأداء و سبل علاجها- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء- نظام التقييم- مقابلة التقييم- العاملين- المكتبة الجامعية- دراسة استطلاعية- جامعة قالمة.

Abstract:

The existence of differences between workers is a general phenomenon that can be observed in all libraries. These distinctions have an impact on the worker's performance, on the size of the work efforts and quality of the task, on the individual's continuation in doing the task or stopping it, and at last, on the library performance which means its capability to assure its service and its development in the era of fierce competition generated by the phenomenon of globalization and the requirements of sustainable development. Considering the existence of these distinctions between workers, it has been necessary to set up a method or a system to evaluate the workers' performance, attitudes and behavior at work. The system of evaluating the workers' performance is considered as one of the most important tool used in managing human resources. In fact, the library administration relies on it to face the challenge of improving performance and production. The efficient use of this system ameliorates the library situation which is confronted to a variety of challenges, among them to continue the service and reach sustainable development.

To study this subject, we intend, through this paper, to raise and discuss the following points: the elements related to performance evaluation; the importance of performance evaluation; performance evaluation methods, standards for selecting an adequate evaluation method; performance evaluation interviews: difficulties in the process of evaluating performance and solutions; discussion of a survey's results.

Keywords:

Performance evaluation- Evaluation system- Evaluation interview- Worker- University library- Survey- Guelma University.

مقدمة الدراسة:

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات الّتي تكون في المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية. المورد البشري يعتبر المصدر الأساسي للقدرات التنافسية حيث يحدّد مستواها و مداها و استمراريتها. كما يمارس المورد البشري المتميز عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الخدمات و خصائصها التنافسية باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية و مهارات علمية و طاقات للابتكار و الإبداع، و من ثم تكون مساهماته هي الآلية الرئيسية لاستثمار ما يتاح للمنظمات من إمكانيات مادية و تمويلية و فرص تسويقية. فالمورد البشري بالتالي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته و ليس من خلال عملية التحويل و التغيير الّتي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. إنّ الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر و إحسان معاملتهم، و لكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الّذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم و تحقيق الانجازات العلمية و التقنية و الإنتاجية الّتي غيرت ملامح الحياة جميعا، و بذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة و الأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة و هي مصدر العوائد لرأس المال و العمل. و من ثمة يمثل تقييم الأداء نشاطا حيويا في المؤسسة، يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة وهو يمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية الّتي تحدّد مدى كفاءة موارد المؤسسة في إنتاج المخرجات، وبالتحديد الموارد البشرية الّتي تقوم بتشغيل بقية الموارد، و في ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بنظام المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

شهد العالم و لا يزال يشهد تحولات و تطورات كبيرة و في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و اشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة، و نقل التكنولوجيا...، كلّها عوامل أدّت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية الّتي تمكّنها من مواجهة كلّ هذه التحديات، و لعلّ المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنّه من أهم التغيرات الجذرية الّتي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية الّتي تمتلكها المؤسسة نظرا لأهميتها الفائقة و قدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه، و البعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين، و الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات و هذا كلّه من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات الّتي تفرزها التطورات التكنولوجية و كلّ ما يستجد في بيئة العمل، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة و الحفاظ على القدرات التنافسية.

بناءا على ما تقدم جاءت مداخلتنا هذه للإجابة على التساؤل التالي: هل استطاع نظام التقييم المطبق حاليا في المكتبات الجامعية أن يستوفي جميع متطلبات أنظمة التقييم السليمة و الفعالة و أن يحقق أهدافه و أهداف المكتبة على حدّ السواء؟

أهداف الدراسة:

إنّ التذبذب بالأداء في المكتبة من النواحي الإدارية و الفنية و الخدمية واضح للذين عايشوا المكتبة لفترة طويلة، إنّ أداءها كموج البحر في صعود و نزول و لأجل تحديد مشكلات الصعود و النزول في الأداء و جد هذا البحث كمحاولة لإيجاد الحلول العامة و الشاملة لها، كما يهدف إلى الآتي:

1. تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية الجزائرية و التعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته.

2. الخروج بنتائج و اقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمكتبة أو العاملين.
3. إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه و اعتقادهم في أغلب الحالات أنّ هذا النظام ما هو إلاّ لتصيد أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.
4. التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء.

أهمية الدراسة:

تقييم الأداء هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمكتبات الجامعية خاصة في ظلّ التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجية الّتي تؤثر على أهداف و استراتيجيات المكتبة، هذه التغيرات الّتي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف الّتي تعلمها الأفراد في السابق، بالإضافة إلى التغيرات السابقة فإنّ التغيرات التنظيمية و التوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته و معارفه و اكتساب مهارات و معارف جديدة و لا يتم ذلك إلاّ من خلال إخضاع هؤلاء الأفراد لبرامج تدريب تكون مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنّها تتناول موضوعا هاما يتمثل في نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية كونه يتسم بالتطور المستمر لمواجهة بيئة العمل المتغيرة، إضافة إلى تطور النظرة إلى الموارد البشرية باعتبارها تمثل الكفاءة المحورية الّتي تسير كلّ عوامل الإنتاج، فكلّ قصور في هذه الموارد من شأنه أن يحول دون تحقيق المكتبة أهدافها المسطرة لذلك وجب الاعتماد على واحد من نظم التقييم لضمان القيام بالمهام و الأنشطة المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة و الفعالية. كما ترجع أهميتها كذلك إلى اهتمام الدراسات الحديثة بالجوانب السلوكية في الإدارة و المؤسسات و اعتبار هذه المعارف أساس المساعدة في حلّ العديد من المشاكل التنظيمية و المتعلقة بالجانب الإنساني للعمل، حيث يعتبر تقييم أداء الأفراد جزءا من هذا الأخير.

أولا: الجانب النظري لنظام تقييم الأداء:

ساد في مجال تقييم مستوى أداء العاملين أكثر من مصطلح أو مفردة أو مفهوم، و قد استخدمت هذه المصطلحات بصفة الترادف و أحيانا قليلة بصفة الوعي بالفرق بين هذه المصطلحات و تعد مفاهيم التقييم، التقويم و القياس أكثر هذه المصطلحات استخداما في هذا المجال، و لذلك فإنّه من المهم و قبل الحديث في مفهوم نظام تقييم الأداء أن يتم التعرف على دلالة المصطلحات الثلاثة: قياس، تقييم، و تقويم بهدف تجنب التداخل أو الخلط أحيانا بين هذه المفاهيم و الّذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير عن مفهوم واحد و هو تقييم الأداء.

- **القياس:** يشير هذا المفهوم إلى التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام و الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء(السمة) المقاسة إن كان تصنيفا أو ترتيبا أو فئويا أو نسبيا و هو ما يعرف بمستويات القياس الّتي تتصف بالهرمية[1] (المحاسنة،2013، 115)، وذلك من خلال استخدام أدوات القياس المعروفة و نشير هنا إلى مستوى الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة، و يطلق على هذه العملية بالقياس Measurement حيث أنّ القياس ضروري لكلّ من التقييم و التقويم، حيث يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة على طول فترة التقييم (سنة، فصل،...) و تكون موثقة عادة فيما يسمى بسجل الأداء التراكمي أو ما يسمى أحيانا بصحيفة الموظف، إذن فالقياس سابق على التقييم و التقويم إذ يتم الحكم على أداء الأشخاص (العاملين) و إعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات الّتي تمّ جمعها بأدوات القياس و الّتي يعتبر بناؤها و تطويرها من مهمات القياس[2] (المرجع نفسه،116).

- **التقييم:** و يشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيّدا أو ضعيفا، أو متدنيا أو مرتفعا أو مقبولا أو مرض أو غير مرض...الخ في ضوء المعلومات الّتي وفرتها عملية القياس بمعنى إعطاء الأداء قيمة أو وضعه على سلم تدريج كما يعرف في علم القياس و هذا يتضمن توفر معلومات حول كمية أو مقدار الأداء و الّتي توفرها عملية القياس، حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة و الّتي تمثل العامل الّذي يمتلك الأداء بين أقرانه أو بالنسبة لمعايير محدّدة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير Valuate .

و يعرّف **التقييم** بأنّه عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون و وضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، و ما هو كائن في أي ميدان كان[3]. (خناق،2005،35).

و عرّف موناهان MONAHAN **التقييم** بأنّه[4]: إصدار حكم لغرض ما و يتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة و فاعلية الأشياء. (BERGERON,1993,706).

- **التقويم:** و يعتبر هذا المفهوم هو الأعم و الأشمل و يشير إلى إصدار الحكم مع تضمين ذلك بقرار يتم اتخاذه في شأن مستوى الأداء المحدّد و الّذي يمثل موظف أو عامل مثل إخضاعه لدورة تدريبية أو ترقيته أو تجميده أو وضعه تحت المراقبة، كما تشير إلى تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء و يطلق على هذه العملية التقويم Evaluatin ، بمعنى أنّه يتم الحكم على الموظف من خلال القيمة الّتي أعطيت لأدائه و الّتي أعطيت له اعتمادا على إجراءات عملية القياس. و اعتمادا على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب، بمعنى أنّ عملية التقويم مقترنة باتخاذ قرار، و ليس بالضرورة أن يكون المقوم هو نفسه من يتخذ القرار، حيث تقدم المعلومات أحيانا لمتخذ القرار أو المسؤول و يتم القرار اعتمادا على هذه المعلومات و قد يتخذ القرار من يقيم مثل الأستاذ مثلا أو المدير[5].**(المحاسنة، 2013، 117)**

إذن فالعملية متكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن كلّ من القياس و التقييم و التقويم و هي ما يعبّر عنه بالمصطلح Appraisal أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة العاملين في المؤسسة، و هي تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
- مستوى جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين الأداء.

- **الأفراد(العاملين):** و يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كلّ العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمّال يدويين، دائمين أو مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين. و قد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنّهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة و فاعلية

هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أنّ تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكّنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة(6). (بن عيشي، 2011، 13).

- **الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية الّتي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة(7). (حسن، 2002، 209).

كما يعرّف **الأداء** بأنّه: المستوى الّذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه.

و يعرف أيضا بأنّه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محدّدة(9). (حمداوي، 2004، 122).

- **تقييم أداء العاملين:** هناك عدّة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

1. هي العملية الّتي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجرى مكافآتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدّلات يتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم(10). (الزعبي، 1991، 191).
2. يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور.(11) (ثابت، 2001، 87).
3. تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى.(12) (عبد المحسن، 1999، 55).

4. تقييم الأداء هو قياس الأعمال الّتي تتم أو تمت، و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية الّتي تقرّرت، و تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنّه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.[13] (شمسان، 2001، 57).

5. كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنّها عملية تقدير أداء كلّ فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه. [14] (حمداوي، المرجع السابق، 122).

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنج ما يلي:

1. إنّ ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الّذي يكلف به و ليس الفرد العامل.
2. إنّ عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أنّ عملية التقييم هي عملية مستمرة.
3. إنّ أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقا.
4. عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، و ما لهذه السمات من علاقة بالشخصية و القدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
5. إنّ عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محدّدة.
6. عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية و الشمولية، أي أنّ تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة و عدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكلّ يعرف مسبقا أنّه محاسب عن نشاطه في العمل.

نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات و عملية التقييم و مخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم. كما أنّ عملية التقييم يمكن تجسيدها من خلال ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم الّتي تعتمدها المنظمة، حيث تتكامل و تتفاعل

عناصر مزيج المدخلات. أما مخرجات تقييم الأداء فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كلّ من الموارد البشرية و تقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار و التعيين و التدريب.

مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف **تقييم أداء العاملين** نعتقد أنّه أكثر شمولا لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا و هذا التعريف هو:

إنّ **تقييم الأداء** يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم و سلوكهم و أنّه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم النتائج، خلال فترة زمنية محدّدة و معروفة، و تقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل و إرشاده إلى مواضع القوة و الضعف.

أسس و معايير تقييم الأداء:

تقوم عملية تقييم أداء العاملين بالمكتبة على عدّة أسس ومعايير، أهمها:

- إنّ التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- إنّ التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
- ضرورة توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين لتوضيح النتائج .
- ضرورة التأكيد على أنّ التقييم ليس تصعيدا للأخطاء أو تجريحا لشخص الفرد.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم .

إذن يمثل تقييم الأداء، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته ووضع خطة لتحسين وتطوير أدائه، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة وضمن أسسه ومعاييره، فإنّه لا يؤثر على أداء الفرد الحالي فقط، لكنّه يؤثر على مستوى جهد الفرد واتجاهات مهامه المستقبلية ،

فالجهود المستقبلية عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة، تزيد احتمالات تحسين هذه الجهود في المستقبل. أيضا إدارة الفرد للمهام الّتي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال خطة عمل للتحسين والتطوير.

عناصر نظام تقييم الأداء:

نظام **تقييم الأداء** هو مجموعة الترتيبات والإجراءات الضرورية لإجراء التقييم لأداء العاملين . و يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر، يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة و من أهم هذه العناصر.[15] (عبد الباقي، 2000، 290)

1– تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء :

و يقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين، و عادة يتطلب تقييم الموظف شخص قريب منه. و من الشائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه، وذلك لعدة اعتبارات منها: أن الرئيس المباشر هو الّذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه، و هو الّذي يحدد المسؤوليات و الواجبات ، ثم أخيرا مراقبة أعمالهم. كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة و متواجدة معظم الوقت مع مرؤوسيه و بالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم، و يكون بذلك أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي. و ضمانا للعدالة والموضوعية في التقييم، تقرر معظم المؤسسات أن يتم عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم (مثلا: مدير الإدارة المختص) وذلك لمراجعة التقارير الّتي وضعها الرئيس المباشر، و له حق التعليق أو التعديل مع إبداء الأسباب المنطقية. و يعتقد البعض أن تلك الطريقة تضمن سلامة التقدير و واقعيته . و في بعض المؤسسات تتكون لجنة للتقييم، و تتولى هذه اللجنة وضع التقارير عن أداء العاملين وسلوكهم. و يتكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الّذين لهم صلة بالموظف أو لديهم بيانات كافية عنه، و من المفضل أن يكون مدير الأفراد آو من ينوب عنه مشتركا في هذه اللجنة، حتى يستطيع أن يمدّ اللجنة بكافة البيانات عن الشخص المراد تقييمه، و بطبيعة الحال لابد أن يكون من أعضاء اللجنة الرئيس المباشر للموظف.

و يفضل عدم تعدد المستويات الرئاسية التي تراجع تقييم الرئيس المباشر أو اللجنة، وإلاّ أصبحت المراجعة المتتالية مجرد إجراءات مطولة ومضيعة للوقت و لا أثر لها في جدية و موضوعية التقييم .

2– تحديد التوقيت المناسب للتقييم :

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم[16] (حمداوي، المرجع السابق،127) حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجراءه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد، إلاّ أنّ هناك حالات لا تتصف بفترة الانتظام الدورية مثل:

- فترات تقييم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- بعد الانتهاء من مشروع معين، أو من مراحل مختلفة فيه.
- عند انخفاض إنتاجية الموظف.
- حينما يكون الأسلوب المتبع في التقييم هو "الإدارة بالأهداف" .

و من المنطقي أن تكون الفترة الّتي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاح العامل و تقدمه في العمل. فإذا كانت الفترة طويلة (لمدة سنة مثلا)، قد يعتبرها البعض غير مناسبة، لأنّ الرئيس المباشر قد لا يتذكر كلّ الأمور المتعلقة بأداء و سلوك العاملين طوال السنة، و من هنا يكون التقييم غير موضوعي و لا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس. و لذلك تفضل بعض المؤسسات أن يعد أكثر من تقدير خلال السنة (مثلا: يعد تقرير كل ستة أشهر)، و يؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي. و لكن ينبغي التنبيه أن طول أو قصر الفترة الّتي يعد عنها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف الّتي يشغلها الأفراد.

3– تحديد الطرق المستخدمة في التقييم :

هناك العديد من الطرق المستعملة في تقييم أداء العمال: الطرق التقليدية والطرق الحديثة وسوف نتطرق إليها بالتفصيل في الأجزاء القادمة من البحث. و تقوم كل مؤسسة باختيار الطريقة الّتي تتناسب مع نشاطها وعدد عمالها وإمكانياتها، إلاّ أنّ الطريقة التقليدية والأكثر شيوعا في الحياة العملية هي استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاية العاملين. ويتم تنفيذ هذه الطريقة في صورتها المبسطة بأن يعطى الشخص القائم بالتقييم نموذج مطبوع، يقوم باستيفائه وملئه عن كل العاملين تحت رئاسته، و يضم نموذج تقييم الأداء عددا من الخصائص أو الصفات، بعضها يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاته، ويتصل بعضها الآخر بالعمل أو الإنتاج .

وتختلف الخصائص أو الصفات باختلاف أنواع الوظائف في المؤسسة، فالوظائف الإشرافية تختلف في مسئولياتها وأعبائها وشروط شغلها عن الوظائف التنفيذية، ولذلك يتطلب الأمر استخدام نماذج تقييم مختلفة لكل نوع من هذه الوظائف، فبالنسبة لوظائف الإنتاج المباشر فإنّه يتم التركيز على عناصر معينة مثل، كمية الإنتاج ، وجودة الإنتاج، المعرفة الفنية بالعمل والتعاون ومدى الاعتماد على الشخص. أما بالنسبة للوظائف الإشرافية والقيادية فإنّه يتم التركيز على عناصر معينة مثل : المبادأة ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القيادة ، ...الخ.

4- إخطار المرؤوس بنتائج تقييمه :

هناك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء (وعدم إخبار الشخص بنتائج التقييم) أو علنية التقارير (إخطار الشخص بالتقرير الّذي حصل عليه). فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الّذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك بحجة أنّ ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل. و في الحقيقة لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير الّتي وضعتها عنه جهة الإدارة.لأنّ كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا، و ما هو رأي رئيسه في عمله ؟ وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه. إنّ الموظف الكفء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك، بل تشيد بكفاءته العالية، و هذا في حد ذاته حافز هام له للمحافظة على مستوى كفاءته وتفوقه. أما الموظف الّذي حصل على تقدير منخفض عند تقييم أدائه، فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه، ومعنى ذلك أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية، وصفة العلنية تفيد في خلق جو من التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وإزالة أوجه الخلاف بينهم، وتزيد من ثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم. ويجب أن يتولى الرئيس

المباشر إخبار مرؤوسيه بمستوى أدائهم، ويقدم لهم النصح والإرشاد من جهة أخرى يأخذ البعض على نظام علنية التقارير بأنّه يحرج الرئيس مرؤوسيه. وقد يسيء ذلك إلى العلاقات بينهم. وقد يعمد الرئيس إلى إعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين، ومن الضروري أن نشير هنا إلى أهمية مقابلة تقييم الأداء التي سوف نتطرق إليها لاحقا.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم :

ينبغي على إدارة الأفراد في المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين. و يلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية، ويكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل. و من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم لأنّ هذه النتائج تؤثر على الفرد و على المؤسسة في نفس الوقت من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المؤسسة مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تخفيض دخولهم. و يجب على إدارة المؤسسة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعمال الّذين حصلوا على تقديرات عالية. أما بالنسبة للعاملين الّذين حصلوا على تقديرات منخفضة، فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى. أما من ناحية أثر التقييم بالنسبة للمؤسسة، فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية ، الّتي تؤثر بطبيعة الحال في كل إدارات و أقسام المؤسسة.

أهمية و أهداف نظام تقييم الأداء:

1- أهمية تقييم الأداء[17]: (عرب، 74).

إنّ نظام تقييم أداء العاملين، له أهمية كبيرة سواء بالنسبة للعمال أنفسهم، أو بالنسبة للمؤسسة و تظهر أهميته فيما يلي:

- تحقيق العدالة بين الموظفين والعمال .
- تحديد أصحاب الانجازات من الموظفين، تمهيدا لترقيتهم (معرفة الكفاءات) .
- تمهيد الطريق للموظف لتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

- إظهار جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها.

2– أهداف تقييم الأداء:

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أهداف، أهمها:

2–1 بالنسبة للعاملين(18): (عبد الباقي، المرجع السابق،285).

يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أداءهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، و أيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والّتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة. و بالتالي العمل على تجنبها.

2–2 بالنسبة للمؤسسة:

أما من ناحية المؤسسة، فإنّ للتقييم فوائد كثيرة، من أهمها:

- يساعد نظام تقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للترقية والنقل لأنّه يساعد الإدارة على اكتشاف أنسب المرشحين أو أكفء الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة الّتي تتناسب و قدراته.
- ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، و الحكم على سلامتها: فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي الّتي توفر الشخص المناسب والّذي يؤدي عمله بنجاح، و إذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الّذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة ، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنّها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.
- يساعد نظام تقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين و تنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العامين.
- يساعد نظام تقييم أداء العمال على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم و عادل لتقييم أعمالهم و لكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم، يجب خلق إحساس لديهم بأنّ التقييم ليس الهدف منه تصعيد الأخطاء، وإنّما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم .

- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة، و يتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المتحصلين على نتائج جيدة في العمل .

- تزويد المسؤولين في المؤسسة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم، ومستقبل المؤسسة نفسها.[19] (شاويش،2004، 87).

- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة والإشراف[20] (نظمي،76،1991) ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإنّ الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط الضعف والقوة فيهم. وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة ويضمن استمراريتها.

- احترام نظام العمل و قواعده لأنّ شعور الشخص بأنّ هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.

و يمكن نظام التقييم من تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الرئيسية (كالربحية، رفع مستوى الأداء، وتحقيق المركز التنافسي.....)، كما يسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل الّتي تعرقل المؤسسة وتمنعها من تحقيق أهدافها، ومراقبة هذه العوامل يسمح لها بإعادة تعريفها لوظائفها، تغيير سياساتها أو أساليب تسييرها، ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

طـــرق تقييـــم الأداء:

تتوفر أمام إدارة المؤسسة وبالتحديد الأشخاص المكلفين بتقييم أداء الأفراد العاملين، مجموعة من طرق تقييم الأداء، و على الجهة المقيمة أن تختار الطرق الّتي تعتقد بأنّها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال الّتي ينفذها العمال و مع حجم المؤسسة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من التغيرات والعوامل الأخرى، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الطرق وسنصنفها إلى مجموعتين:

1– الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء، ومن أهمها:

1–1 طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات والمعايير الحكمية التي تتعلق بالعمل والأداء مثل : كمية العمل، المعرفة بالعمل، التعاون، نوعية العمل، اقتراح الأفكار ... الخ، حيث تكون لكل صفة أو خاصية، درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل

متسلسل. و بناءا على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل مسؤول التقييم الّذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف. إنّ أهمية هذه الطريقة في تقييم الأداء، تتمثل في اعتمادها على الدقة في تحديد الصفات أو الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تتميز بالسهولة والبساطة. ومن سلبيات هذه الطريقة هي احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقييم،و قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها، تأثير شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره، فقد تجعله شاملا فيعطي تقديرات عالية لمرؤوسيه، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقييمه.[21] (شاويش، المرجع السابق،91).

2-1 طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر (أو رئيس القسم) طبقا لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة في قائمة، و لا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص، و إنّما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.[22] (ماهر،376،1999)، و هي طريقة سهلة، و لكن من سلبياتها احتمال التحيز من قبل الشخص المقيم ـــ لا يتم ذكر نقاط القوة والضعف في الموظف ـــ لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء الموظفين ـــ يصعب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون عدد الموظفين كبيرا.

3-1 طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين : في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات ، ويتحدّد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم وحسب المقارنات الّتي تمت . نستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات من الثنائية:

$$\frac{ن\,(ن - 1)}{2}$$

حيث **ن** : عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم. و على هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد: أـــ ب ـــ ج ـــ د ـــ هـــ، فإنّه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي : أب ـــ أج ـــ أد ـــ أهـــ ـــ ب ج ـــ ب د ـــ ب هـــ ـــ ج د ـــ ج هـــ ، د هـــ .و تكون مهمة

المقيِّم مقارنة كل ثنائية : مثلا : أ‌ب وتقدير من هو الأفضل في هذه الثنائية (أو المجموعة)، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد، ويعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم . كما أنّها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل، لأنّها لا تحدد نواقص الأفراد و يكاد يكون غرضها الوحيد هو اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين.

1–4 طريقة القوائم المرجعية [23]:(حمداوي، المرجع السابق، 131) يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك (المرؤوسين في العمل) الواجب توافرها في العمل . وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، و توضح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيَم إلاّ مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلاّ أن يحدد تلك الصفات الّتي تتوافر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة (×) مثلا ، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين(أي الّذي توجد أمامه علامة (×). و فيما يلي بعض الأمثلة للعبارات المستخدمة مع الملاحظة أن لطبيعة العمل أثرًا على وضع هذه العبارات و من العبارات المستخدمة لمشرف على مصلحة المعالجة:

- يقدم تقريرا عن أعماله بانتظام ☒
- إنتاجه يتميز بالجودة ☐
- يشجع مرؤوسيه على العمل و المبادرة ☐
- يتبع التعليمات بدقة ☒
- يتهرب من المسؤولية ☐

1–5 طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي. والشكل التالي يوضح نظاما تتبعه كثير من المؤسسات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري. من الشكل يتضح أنّه على الرئيس المباشر أن يوز ع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا

فرضنا أنّ لديه 20 عاملا فإنّه سيقوم بتوزيعهم كالتالي: 2 ممتاز، 4 جيد جدا، 8 جيد، 4 متوسط، 2 أقل من المتوسط. و غني عن الذكر أنّ استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في تقييم أداء العاملين، وتجدر الإشارة إلى أن النسب المذكورة هنا هي للاسترشاد فقط، حسب المثال المقدم.

1-6 طريقة التقرير المكتوب: يتم حسب هذه الطريقة، كتابة تقارير مفصلة من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف و القوة، الأداء، مهارات الأفراد، و تضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية. كما أنّ ملاحظات المقيم، إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية. من سلبيات هذه الطريقة أنّها تعتمد التقرير على مهارة القائم بإعداد التقرير ــ طول التقرير أو قصر محتوياته المهمة و التحيز من قبل معد التقرير.

2- الطرق الحديثة:

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياس أدائها. كما أنّها تعتمد على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم، وهذا يبدو واضحا و ملموسا في تطبيق هذه الطرق. ولمعالجة جوانب الخلل في هذه الطرق اتجهت الإدارات الحديثة للبحث عن طرق أفضل، وبدأ التفكير في استخدامها لتقييم أداء الأفراد و من أهم هذه الطرق الحديثة ما يلي:

2-1 طريقة التقييم على أساس النتائج : في هذه الطريقة يتم اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض مؤسسات الدول المتقدمة، وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر و المعايير الّتي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس .

- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدّد النتائج المطلوبة من المرؤوس و المدة الّتي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها .

- على الرئيس أن يقدم إرشاداته و نصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله و أن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة. وخلال المدة المتفق على قياس الأداء عند انتهائها، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في لقاءات دورية لدراسة مشاكل الأداء، ومحاولة تذليلها والقضاء عليها.
- عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول موعد تقييم أداء العامل، فإنّ دور الرئيس في التقييم يجب أن يرتكز أساسا على قدرته و كفاءته في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة. و معنى ذلك أنّ مسؤولية تحقيق الأهداف ترتكز على المشاركة في الدور الّذي يقوم به كل رئيس و مرؤوسيه.

و تدّل الدراسات العملية على أنّ استخدام هذه الطريقة، من شأنه أن يخلق جوا مناسبا من التعاون، المشاركة وتحريك الدوافع الإنسانية، كما تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين و تجعلهم أكثر استجابة لعملية تقييم الأداء.

2-2 طريقة الوقائع (الأداء) ذات الأهمية القصوى : تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل على ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع آو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة آو ضارة بالعمل وبالمؤسسة. و يتطلب استخدام هذه الطريقة، أن يقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث الّتي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في سجل خاص بالموظف، وفقا لتواريخ حدوثها. ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند عملية التقييم الدوري، من ثم إصدار حكمه على أداء الموظف. و من أهم مميزات هذه الطريقة عدم التميز الشخصي، أما أهم عيوبها الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة و نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع، كما تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الطريقة تستدعي أن يكون الرئيس المباشر قريبا من العامل و يشرف عليه عن قرب.

3-2 طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلي) : تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بجمع المعلومات عن الموظف بمساعدة رئيسه المباشر، وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات الّتي حصل عليها بشكل وصفي

مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس، و بعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ تعطى درجة التقييم لأداء الموظف على أساس أحد التقديرات التالية : أداء ممتاز ، أداء جيد ، أداء مرض، مقبول ، أداء غير مرض. ما يعاب على هذه الطريقة ، أنها تستغرق وقتا طويلا للانتهاء من عملية التقييم ، كذلك فإنّ قياس أداء العامل دون حضوره أو مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج، كما أنّ نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة وقدرة وكفاءة ممثل إدارة الأفراد في استخلاص نتائج موضوعية و سليمة.

2-4 طريقة التقييم الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل من إدارة الأفراد في المؤسسة. و يجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل و طبيعة عمله. كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة للعمل منسقا لأعمالها و الّذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي، وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. فعمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الّذي كان قد أعدّه الرئيس المباشر عن العامل، ثم الاجتماع بالعامل لمناقشة كيفية تحسين أداءه في المستقبل.

2-5 طريقة الإدارة بالأهداف : تمرّ هذه الطريقة بعدة خطوات هي :

- يجتمع الرئيس بموظفيه لاستعراض الواجبات المطلوبة انجازها، ثم تحديد الأهداف المرحلية لانجاز هذه الواجبات .
- الاتفاق على وضع معايير لتقييم مدى فعالية و انجاز تحقيق الهدف.
- الاتفاق على مواعيد لمراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف.
- إعادة النظر في الأهداف إذا تطلب الأمر ذلك.
- عند نهاية المدة المخصصة يقوم الرئيس والموظفين بعقد جلسة رسمية لتقويم النتائج ، ووضع الاقتراحات للمراحل القادمة.

و من أهم مزايا هذه الطريقة نذكر :

- العمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم ، فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم.

- هي طريقة موضوعية، لكونها تعتمد على الأداء الفعلي المحدّد بشكل كمي.

- تعمل على تعريف الأفراد بعملهم، فهم يعملون ما هو مطلوب منهم مسبقا.

- تسهل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

و أخيرا نقول أنّ وجود عدد لا بأس به من طرق تقييم الأداء، يدّل على أنّه ليس هناك طريقة مثالية، بل أنّ كل الطرق لا تخلوا من العيوب والنقائص، و على مسيري المؤسسة أن يختاروا الطرق الملائمة لإجراء عملية التقييم و ذلك حسب نشاط هذه الأخيرة والأهداف والسياسات وكذا الوظائف الحقيقية لها. فالمؤسسة الناجحة هي الّتي تحاول إيجاد توليفة من هذه الطرق لتقييم الأداء حتى تكون هذه العملية دقيقة و موضوعية.

مقابلات تقييم الأداء: إنّ عملية تقييم الأداء لابد أن تنتهي بمقابلة التقييم، الّتي تكمن أهميتها في الوقوف على جوانب القوة و الضعف لدى العامل ومحاولة تطوير قدراته مستقبلا.

1– مقابلة تقييم الأداء: تطلب الكثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسهم و ذلك لمناقشة نواحي الضعف والدقة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات، فإنّه يجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، و خلالها يقوم الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة. ويتيح الفرصة للمرؤوس لمناقشته. ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس لوم المرؤوس وتوبيخه، وإنّما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته.

2– أهمية مقابلات الأداء:(24) (ثابت، المرجع السابق،141)

تمثل مقابلة الأداء أداة هامة يمكن للرئيس من خلالها:

- أن يتعرف أكثر عن ظروف و ملابسات الأداء .

- أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود وقدرات المرؤوس .

- أن يستشير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته .

3- أهداف مقابلات تقييم الأداء: تهدف مقابلات تقييم الأداء إلى:

- اطلاع المرؤوس على مستوى أدائه الماضي ونتائج عمله .
- تمكنُ المرؤوس من معرفة نقاط الضعف والقوة في أدائه .
- تساعد في تحديد ووضع خطة لمعالجة أوجه القصور والمشاكل التي تتعلق بأداء المرؤوس وتطوير قدراته ومهاراته .
- تساعد في مناقشة فرص التقدم الوظيفي للمرؤوس، واحتياجاته التدريبية خلال الفترة المقبلة.

4- دور الرئيس في مقابلة تقييم الأداء:

4-1 قبل المقابلة :

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة .
- التدرب على تقييم الأداء و تطوير مهارة ملاحظة السلوك .
- الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة .
- اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان و وقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

4-2 أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الايجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في شرح هذه الجوانب.
- الإصغاء النشط لردود المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

3-4 بعد المقابلة :

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

مشاكل عملية تقييم الأداء وسبل معالجتها :

إنّ موضوع تقييم الأداء الوظيفي موضوع حساس ومثير للجدل، وذلك لكونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا. و هذا الجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية، حيث أنّها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، و ما يتضمنه هذا الحكم من أخطاء قد تجعله غير موضوعي. و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للموظفين. و هذه الأخطاء أو المؤثرات غالبا ما تكون ناتجة عن المقوم أو من نظام التقييم أو من الإدارة المسؤولة عن تطبيق هذا النظام. سنناقش هذه الأسباب، ثم ننتقل إلى مناقشة الاعتبارات الّتي يجب مراعاتها لنجاح عملية التقييم.

1- المشاكل المتعلقة بمعد التقرير :

إن أهم الأخطاء الإنسانية الّتي تصدر من معد التقرير، وتؤدي إلى فشل عملية تقييم الأداء هي :

- **الانطباع الشخصي** : ويتمثل هذا الخطأ في أنّ معد التقرير يحكم على الشخص حكما عاما خاطئا، بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو إحدى صفاته فقط.
- **التساهل والتشدد** : هناك بعض الرؤساء يتميزون بالتساهل في تقييم أداء العاملين، وآخرون يتميزن بالتساهل.
- **الاتجاه نحو الوسط**: يتجه بعض معدي التقارير إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أعلى من المتوسطة لجميع أو غالبية الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم.

- **التحيز الشخصي**: و يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم، سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية.

- **خطأ الحداثة**: و هو تأثر معد التقرير بتصرفات وسلوك أداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأدائه للعمل في الفترة الأخيرة جيدا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك، والعكس صحيح.

2– المشاكل المتعلقة بنظام التقييم : و من أهمها نذكر :

- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع الوظائف، غالبا ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، وهذا قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء، لأنّ هذه المعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس.

- عدم كفاءة نماذج التقييم إنّ وجود نماذج شاملة وواضحة قد يشجع معد التقرير على تعبئتها في وقتها و بإتقان أما النماذج المعقدة والغامضة فإنّها قد تؤدي إلى تهرب معد التقدير من إعداد التقييم.

- توجه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير، وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء العامل، حيث أنّ السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه مما قد يجعله يستمر على أدائه السيئ.

3– المشاكل المتعلقة بالإدارة المسؤولة عن نظام التقييم :

تعتبر الجهة الّتي وضعت نظام التقييم مسؤولة عن متابعة هذا النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ولعل أهم الأسباب الّتي تؤدي إلى فشل نظام التقييم والمرتبطة بالجهة المسؤولة عنه هي :

- **نقص النشرات الدورية:** إنّ قلة إصدار و توزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة، وعدم تعميم التوجيهات والإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة الرؤساء للنظام وأهدافه، وبالتالي صعوبة تطبيقه وفشله.

- **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** إنّ الرؤساء المباشرين بحاجة دائما إلى تدريب و تكوين مستمر على الأساليب الحديثة للتقييم، وهنا تأتي مسؤولية الإدارة المسؤولة عن نظام التقييم في المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج التدريبية .

- **قلة المتابعة:** مهما كان نظام التقييم المتبع جيدا، فإنّه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة الّتي وضعته، فعدم متابعة تطبيق نظام التقييم قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، وبالتالي فشل هذا النظام.

4- شروط نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي :

لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب فشل عملية التقييم السابقة الذكر، ولكن هناك بعض الاعتبارات الّتي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، وهذه الاعتبارات هي:

- وجود أهداف واضحة للمؤسسة، ولكل وحدة تنظيمية فيها.
- اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية نظام التقييم وجدواه .
- تحديد أهداف واضحة ومحدّدة لعملية التقييم، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء و المرؤوسين .
- وجود معايير أداء معرَفة ومحدّدة وواضحة ومنطقية لجميع الوظائف .
- استخدام طرق للتقييم تتناسب مع نوعية الوظائف ، نظرا لتنوع الوظائف واختلافها .
- وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية وتقييم الأداء بكفاءة .
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام تقييم الأداء، للبحث عن المشاكل ومعالجتها والتأكد من تحقيق هذا النظام لأهدافه المسطرة.

- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء، تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء لمهام مرؤوسيهم وتقييم أدائهم على ضوئها .
- الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات، يمكن الرجوع إليها مثل: دفتر الدوام، ملف الموظف... الخ، وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة.
- توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء، حتى يتمكن العاملون من معرفة مستويات أداءهم ومحاولة تعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات وليس توجيه استفسارات عن سلوك الموظف أو طريقة أداءه لعمله.
- مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم، حيث يجب أن يدرك المدراء الّذين يعهد إليهم مهمة تقييم الأداء، أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمسارهم الوظيفي أو المهني ، مما يحثهم على إبراز الاهتمام بهذا الجانب وتطويره .
- المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير نظام تقييم الأداء عند اللازم لمواجهة التطور المستمر و ليتماشى مع الظروف السائدة.
- تكامل نظام تقييم أداء العمال مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية .

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- مجتمع و عينة الدراسة:

يستهدف هذا الاستطلاع شريحة العاملين في المكتبات الجامعية التابعة لجامعة قالمة و البالغ عددهم حوالي **65** عاملا في مختلف المستويات و الوظائف، و لأنّه ليس من السهل القيام بالدراسة على كلّ أفراد المجتمع نظرا لمحدودية الوقت، لجأنا إلى أخذ عينة من هذا المجتمع كما توضحه الفقرة الموالية.

- **عينة الدراسة:** بلغ حجم العينة الخاصة بهذا الاستطلاع **30** مكتبيا و هي ما تمثل حوالي **46 %** من مجتمع الدراسة، موزعين على مختلف المكتبات التابعة لجامعة قالمة و يشغلون مختلف الوظائف بالمصالح التقنية، الإدارة العامة، مصلحة الإعارة...الخ.

2- أداة جمع البيانات:

- **استمارة الاستبيان:** إنّ إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات الّتي يقوم بها الباحث لأنّها الأساس الّذي يضمن صحة النتائج الّتي يتم التوصل إليها إذا ما توفرت الدقة في تحضير الأسئلة و تفريغ ما جاء من بيانات و معالجتها، و في هذه الدراسة قمنا بإعداد استبيان مقسما إلى جزأين:

أ. **معلومات حول العاملين بالمكتبة:** اشتمل الجزء الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تفيد في وصف العينة المدروسة كتوزيع أفرادها سواء حسب المكتبات أو حسب المصالح، الوظائف الّتي يشغلونها، الدرجة في السلم الوظيفي، و الخبرة في العمل، و كان الهدف من هذا الجزء هو إيجاد أسس تمكّننا من توزيع أفراد عينة الدراسة و معرفة الفرق بين إجابات المسؤولين بالمكتبات الجامعية، الملحقين بالمكتبات الجامعيةـــ المساعدين و التقنيين بالمكتبة.

ب. **معلومات حول نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:** يهدف الجزء الثاني من الاستبيان إلى معرفة العلاقة بين العاملين و المكتبة و شعورهم اتجاهها و مدى وجود توازن بين قدراتهم و متطلبات عملهم، مع محاولة معرفة نياتهم في البقاء أو ترك المكتبة، بالإضافة إلى محاولة معرفة واقع نظام تقييم الأداء بالمكتبة الجامعية الجزائرية و مدى سلامة الإجراءات المعتمدة بهذا الشأن من خلال درجة احترام المبادئ و الأطر الخاصة بها، لهذا فقد تضمن هذا الجزء ستة محاور تتكون من مجموعة من العبارات متعلقة بمختلف جوانب موضوع تقييم أداء العاملين لتشخيص النظام القائم، كون هذه الإجراءات تمثل ربّما قاعدة لتفعيله مستقبلا.

لقد تم توزيع 30 استمارة استبيان على جميع العاملين بمكتبات جامعة قالمة (المكتبة المركزية و 5 مكتبات كليات) خلال الفترة الممتدة ما بين **[2014/06/26] و [2014/07/17]**، حيث تم استرجاع 27 استمارة استبيان في حين ضاعت 3 استمارات.

3- عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

1- يتضح من خلال الجدول رقم (02) أنّ أفراد العينة يتوزعون على مختلف مكتبات جامعة قالمة حيث تم تحصلت المكتبة المركزية على نسبة 33.33% من الاستمارات الموزعة وذلك لتوفر هذه الأخيرة على أكبر عدد من الموظفين في حين أنّ أقل نسبة كانت بمكتبة الرياضيات و الإعلام الآلي و علوم المادة بنسبة 3.7%و المكتبة الوحيدة الغائبة هي مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية حيث لم نتمكن من استرجاع استمارات الاستبيان الموزعة بها و البالغ عددها ثلاثة استمارات و هو ما نسبته 11.1 % يرجع السبب في ذلك ربما إلى الفترة الّتي أجريت فيها الدراسة بالإضافة إلى نقص الاهتمام من طرف البعض.

2- نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أنّ 37 % من أفراد العينة يعملون بمصلحة الإعارة الخارجية تليها نسبة 25.9 % من يعملون بالإعارة الداخلية و أقل نسبة موزعة على مصالح أخرى و هي مصلحة الرسائل الجامعية ما تجدر الإشارة إليه هو غياب مصلحة الموارد البشرية بمكتباتنا الجامعية على الرغم من أهميتها فهي المسؤول المباشر على كلّ الوظائف المتعلقة بتسيير شؤون المكتبيين كالتوظيف، التقييم، التدريب، التكوين... و غيرها من النشاطات الخاصة بمتابعة الحياة المهنية للموظفين.

3- أما توزيع أفراد العينة وفقا للدرجة في السلم الوظيفي فكان بين مساعد بالمكتبات الجامعية 66.7 % و ملحق بالمكتبات الجامعية بنسبة 25.9 %، علما أنّ هناك من فئة الملحقين من لديهم مسؤولية الإشراف على تسيير بعض المكتبات و من ثم تكون هذه الفئة لها مسؤولية تقييم الآخرين و في المقابل نلاحظ غياب درجة محافظ و محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية فالمشرف الأول لتسيير هذه المكتبات ليس مختص في علم المكتبات.

4- أكبر نسبة من أفراد العينة مدّة خدمتها بالمكتبة هي 33.3% وهي من سنة إلى ثلاث سنوات تليها الفئة الّتي بلغت مدّتها أكثر من تسعة سنوات و تحتل المرتبة الأخيرة الفئة الّتي لم تفوق مدّة تواجدها بالمكتبة السنة و هي حديثة التوظيف بالمكتبة (فترة تربص)، مع التنبيه أنّ الفئة الّتي تفوق مدّة تواجدها بالمكتبة تسعة سنوات بحديثنا معهم أكدّوا أنّهم لم يستفيدوا من أية ترقية.

5- يتضح من الجدول رقم (06) أنّ علاقة المكتبي بالمكتبة حصلت على موافقة متوسطة عند متوسط حسابي 2.49 و انحراف معياري 0.491، حيث حصلت العبارة (س6) و الخاصة بوجود فجوة بين الإدارة العليا و الموظفين بالمكتبة على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.33 و هو ما يدّل على وجود بيروقراطية و سيطرة السلوك الاستبدادي على الإدارة مما أدى إلى تأخر المكتبات في مواكبة التطورات الحديثة وفق التغيرات المستمرة في الظروف المحيطة، فعادة يقوم المدير باتخاذ القرار و التخطيط و ما على الموظف إلاّ التنفيذ فقط. تليها العبارة (س1) الخاصة بالإحساس بالانتماء إلى المكتبة الّتي أعمل بها بدرجة موافقة مرتفعة حيث حصلت على متوسط حسابي 3.19 و انحراف معياري 0.62 كما أنّ 59.3 % من المكتبيين يوافقون على شعورهم بالانتماء للمكتبة الّتي يعملون بها و بشكل عام لديهم رضا عن العمل في المكتبة، و هذا مؤشر إيجابي على خلق روح المواطنة لدى الموظفين و جعلهم يقدمون أقصى ما يمكنهم طواعية و برغبتهم دون ترهيبهم أو معاقبتهم. أما العبارة (س7) و الخاصة بإعلام الإدارة بالتغيرات بشكل مسبق دون التفاجأ بها، جاءت في المرتبة الأخيرة بعدم الموافقة حيث حصلت على متوسط حسابي 1.85 و انحراف معياري 0.77 لذلك يجب على مديري المكتبات الجامعية إتباع النظم الإدارية غير التقليدية و الأخذ في الحسبان العلاقات الاجتماعية فيما بين الرئيس و المرؤوس و مشاركة المكتبيين في اتخاذ القرارات و حثهم على العمل الجماعي و تفويض بعض الصلاحيات من أجل توفير الجو المناسب للعمل.

6- من خلال هذا المحور (الجدول رقم 07) أردنا استطلاع آراء المكتبيين حول حقيقة وجود نظام لتقييم أداء العاملين بالمكتبات محلّ الدراسة، و كذا إدراكهم لمدى أهمية عملية التقييم و انعكاس نتائجها في ترشيد القرارات المتخذّة في تسيير شؤونهم، و قد كان مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور 2.23 و الانحراف المعياري 0.54 ، حيث حصلت العبارة (س15) و الخاصة

بوضوح العمل المطلوب انجازه على موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.73 و الانحراف المعياري 0.87، و هذا ما يدعم النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03) حيث 37% من المكتبيين يعملون في مصلحة الإعارة الخارجية على الرغم من أنّ هناك منهم الحاملين لشهادات أكاديمية تؤهلهم لممارسة وظائف أخرى. تليها العبارة (س16) و الخاصة بعلاقة عملية التقييم بتطوير الأداء حصلت على موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.69 و الانحراف المعياري 0.92 ، على الرغم من أهمية عملية التقييم بالنسبة للعاملين من جهة و الإدارة من جهة أخرى، فالنسبة للعاملين مثلا تمنحهم الشعور بالمسؤولية عن أعمالهم كما تزيد من دافعيتهم و حبهم للعمل و معرفة الأخطاء المرتكبة لتجنبها مستقبلا، أما بالنسبة للإدارة فعملية التقييم تسهل في اختيار العاملين المؤهلين للترقية و تحديد احتياجات التدريب و البرامج الملائمة لها و الاسترشاد بها في تخطيط سياسة التوظيف بالمكتبة. أما العبارة (س22) و الخاصة بمدى وضوح نظام الزيادات و المكافآت المتبع بالمكتبة و الّذي من المفروض يكون وفقا لنتائج التقييم جاءت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة حيث حصلت على متوسط حسابي 1.81 و انحراف معياري 0.74 لذلك يجب على المكتبات الجامعية أن تهتم أكثر بعملية التقييم و نتائجها حتى لا يحس المكتبيين أنّهم جميعهم في نفس المستوى و يتساوى المكتبي صاحب الأداء المرتفع مع صاحب الأداء المنخفض و المتوسط و من ثم يتراجع أداؤه.

7- تمثل معايير التقييم الأساس الّذي تقوم عليه عملية تقييم أداء المورد البشري في المكتبة و أي مؤسسة، و تكون فعالة بقدر ما تحققه من تغطية لكلّ وظيفة و لكلّ مستوى معين إضافة إلى مدى ملاحظتها و إمكانية تقديرها كميا، لذلك فإنّ عملية تحديدها تخضع لقواعد مدروسة دراسة معمقة نابعة من كشوفات الوظائف و المتغيرات الحاصلة في ظروف العمل من جهة و أهداف الوظيفة من جهة أخرى، و كلّ عبارات هذا المحور تصب في هذا الإطار و الجدول رقم (08) يبيّن النتائج المتوصل إليها.

يتضح من الجدول رقم (08) أنّ نظام تقييم الأداء من خلال المعايير- النماذج و الإجراءات بالمكتبات الجامعية حصل على موافقة منخفضة عند متوسط حسابي 1.88 و انحراف معياري 0.54، حيث حصلت العبارة رقم (24) و الخاصة بمراعاة المكتبة عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي للمكتبي على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.16 (موافقة منخفضة) و هو ما يدّل على أنّه لا

يوجد نظام كامل و متكامل يلّم بكلّ معايير الأداء نظرا للجانب الإنساني المتدخل في العملية، لذلك فهم يرون أنّه حتى و إن توفرت كافة عناصر التقييم الّتي تعكس أدائهم لوظائفهم فهي موجودة فقط على الأوراق فهي غير مطبقة ميدانيا. بينما جاءت العبارة (س32) و الخاصة باستخدام المكتبة لأكثر من نموذج حسب نوع الوظيفة بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة ضعيفة حيث حصلت على متوسط حسابي 1.75 و انحراف معياري 0.67 على الرغم من أهمية نماذج التقييم الّتي تمثل الصورة أو الوثيقة الرسمية في المكتبة الّتي تدون فيها نتائج تقييم العاملين، حيث تعتبر بمثابة قرون الاستشعار لنظام تقييم الأداء الّتي توفر البيانات لاستخدامها في أغراض مختلفة منها تقييم الأداء و تنميته مستقبلا ضف إلى ذلك أنّ النموذج الوحيد المتوفر بمكتبات الدراسة هو استمارة تقييم المردودية، فحسب حديثنا مع بعض المكتبيين فيما يتعلق ببعض عناصر نموذج التقييم فقد كان تحقيق الأهداف (أهداف المكتبة) من أولى الأولويات يليه إتقان العمل و الاهتمام به لكن ما تجدر الإشارة إليه هو عدم اهتمام المكتبيين بعنصر الإبداع و التركيز فقط على تنفيذ الأوامر و هذا عكس ما تفرضه الظروف السائدة من أجل تحسين خدمات المكتبة الجامعية.

8- مقابلة التقييم هي المقابلة الّتي يستعرض بواسطتها الرئيس و المرؤوسين نتائج عملية التقييم و يضعوا خطة للتغلب على نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة الّتي تظهرها نتائج عملية التقييم، و تختلف أنواع مقابلات التقييم باختلاف الهدف من هذه المقابلات، فهناك مقابلة حين يكون الأداء مرضي و هناك مجال للتطوير، مقابلة حين يكون الأداء مرضي و ليس هناك مجال للتطوير، و مقابلة حين يكون الأداء غير مرضي و بحاجة إلى تصحيح. تسمح كذلك مقابلة التقييم بإتاحة الفرصة للمناقشة الصريحة و البناءة بين الرئيس و الموظفين بحيث يضمن ذلك استبعاد سوء الظن و الفهم، و تضمن تقبل الموظفين لملاحظات رئيسهم و تساعدهم في تطوير أنفسهم و التغلب على نواحي الضعف في أدائهم. يتضح من الجدول رقم (09) أنّ مقابلة تقييم الأداء بمكتبات الدراسة شبه غائبة، حصل على موافقة منخفضة عند متوسط حسابي بلغ 1.75 و انحراف معياري 0.67، حيث حصلت العبارة (س47)، و الخاصة بدور مقابلة تقييم الأداء في تحسين مستوى الأداء و وضع خطة عمل لتدارك الأخطاء على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.96 و انحراف معياري 0.93، تليها العبارة (س45) و الخاصة بمدى إتاحة مقابلة التقييم الفرصة للمكتبي للتعبير

عن رأيه بكلّ حرية و صراحة عند متوسط حسابي بلغ 1.96 و انحراف معياري 0.93. أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة (س48) و الخاصة بتدريب المقيمين على كيفية مناقشة نتائج تقييم الأداء مع موظفيهم حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.58 و الانحراف المعياري 0.65، لذلك يجب على المكتبات الجامعية تفعيل مقابلات تقييم الأداء من خلال إتباع مسؤولي التقييم مجموعة من الخطوات:

- يفضل أن تكون مدّة المقابلة في حدود 15-20 دقيقة.
- تبدأ المقابلة بتحية قصيرة و غير رسمية، و ذلك لامتصاص أي مشاعر سيئة أو توتر.
- يتم عرض الجوانب الحسنة أولا، و يخصص وقت أطول للمدح كلّما ارتفعت الكفاءة.
- عرض جوانب الأداء الضعيفة، و ذلك باستخدام أكبر قدر من الأدلة.
- إعطاء فرصة للموظف لأن يشرح وجهة نظره و على المشرف أن يستمع له.
- يتم التركيز على تصحيح الأخطاء و أوجه الضعف و ذلك بتبادل وجهات النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلا.
- يتم تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية أو اتفاق به خطوات لتحسين الأداء و الوقت اللازم لتحقيق هذا التحسين.

ما تجدر الإشارة إليه أنّ المناقشة الصريحة تتيح الفرصة للمكتبي لكي يدرك أنّ التقييم المنخفض ليس فيه تجريحا أو إساءة إليه و إنّما هو تقرير عن حقائق موضوعية و يهدف إلى الكشف عن أوجه النقص في الكفاءة و العمل على تطويرها و معالجة نقاط الضعف فيها.

9- إنّ كثرة وجود الأخطاء و المشاكل في نظام التقييم تحول دون الوصول إلى نتائج موضوعية تعبر عن تقدير حقيقي لأداء العاملين، و هذا ما يصعب قبول العملية لدى مختلف الأطراف المشتركة فيها و تؤثر سلبا على مصداقية نظام التقييم ككلّ. من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) يتبين أنّ هناك مشاكل تواجه عملية تقييم الأداء بمكتباتنا الجامعية و يظهر ذلك من خلال المتوسطات لكلّ عبارة من عبارات المحور أي أنّ هناك ميل نحو الموافقة على أنّ هناك تأييد لوجود مشاكل، حيت تحصلت العبارة (س57) و الخاصة بأنّ صعوبة عملية التقييم ترجع إلى غياب ثقافة التقييم بمكتباتنا على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.08

(موافقة مرتفعة) و انحراف معياري0.81، تليها العبارة (س60) و الخاصة بأنّ النقص في محتويات نماذج التقييم من أهم المشاكل الّتي تحول دون تقييم حقيقي بمتوسط حسابي بلغ 3.04 و انحراف معياري 0.88، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة (س56) و الخاصة بتأثير الحالة: و هي إعطاء تقدير مرتفع لتميز الموظف بصفة و إسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم و العكس بالعكس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.24 و الانحراف المعياري 0.83. ما تجدر الإشارة إليه أنّ عملية تقييم الأداء صعبة نظرا للأبعاد الاجتماعية الّتي تحتويها و أنّ الجانب الإنساني (للمقيم و الخاضع للتقييم) هو أساس قيام هذه العملية لذلك يبقى القول أنّه لا يوجد نظام كامل و متكامل لتقييم الأداء.

4- التوصيات:

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء.
- يفضل أن تكون المعايير واضحة و مفهومة و مشروحة للقائمين على استخدامها.
- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة تحليلية لطبيعة العمل.
- يجب أن تأخذ المعايير أوزانا نسبية مختلفة، استنادا إلى علاقتها بالأداء.
- يفضل استخدام عدّة نتائج أو ربّما طرق للتقييم و ذلك باختلاف الوظائف، و المستويات التنظيمية.
- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على طريقة التقييم، و النماذج المتبعة في التقييم.
- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم، كأن يكون مستويين: الرئيس المباشر، و الرئيس الأعلى.
- يجب الاهتمام بشكل و بطريقة إخراج نماذج التقييم، و الاهتمام بوضوح التعليمات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم و ذلك لإضفاء نوع من الاحترام و الثقة و الفهم للطريقة المستخدمة.
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق و المخطط و المراقب على إجراءات التقييم و أن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين و أن ترشدهم و تدربهم على تقييم الأداء.

- يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية أي أن تعلن لكلّ موظف.
- يفضل إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم و ذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء و الّتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم
- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة و محدّدة و مفيدة.

خاتـــــــــمة:

إنّ تسيير الحياة المهنية للعامل يقتضي وجود متابعة لهذا المسار من جهة و تقييم مستمر من جهة أخرى، هذا الأخير يستدعي وجود إطارا تنظيميا و قانونيا من خلال مجموعة من النصوص القانونية المتعلقة بتقييم أداء العاملين، فالمكتبات الجامعية تعتبر من أهم المؤسسات المسؤولة عن دعم البحث العلمي و نشر الوعي المعلوماتي في المجتمع، لهذا لا بدّ من الاهتمام بتسيير مواردها البشرية لاسيما نظام تقييم الأداء و هو النظام المسؤول على تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف كما أنّه لابدّ أن يستجيب إلى حدّ بعيد لمتطلبات النظم الحديثة المعمول بها. يحتاج المشرفين على مكتباتنا الجامعية إلى حملات التوعية و الشرح لمضمون نظام تقييم الأداء و كيفية تنفيذه، إضافة إلى دورات تدريبية لضمان نجاح عملية التقييم، و تنظيم ملتقيات و أيام دراسية لإثراء نظام تقييم الأداء و تحسين كفاءته. و في الأخير نؤكد على أنّ عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية إدارية تنظيمية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى كفاءة و فعالية الفرد الأدائية و السلوكية في قيامه بالأعمال المسندة إليه وفقا للمعايير المحدّدة سلفا، لذلك فإنّها ليست غاية بحدّ ذاتها و إنّما وسيلة لاتخاذ القرارات و السياسات المناسبة الحالية و المستقبلية في مجال السياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

قائمة المراجع

1- المحاسنة، ابراهيم محمد، (2013). إدارة و تقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية و التطبيق. عمان: دار جرير.
2- خناق، سناء عبد الكريم، (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية. ملتقى حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. جامعة ورقلة. كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. قسم التسيير.8-9 مارس.

3-BERGERON, Foucher.(1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. [S.L] : Editeur Gaeten Morin.

3- بن عيشي، عمّار، (2011). اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.

4- حسن، راوية، (2002). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

5- حمداوي، وسيلة، (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة.

6- الزعبي، فايز، (1991). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق و أساليب و سياسات و استراتيجيات.عمان: دار هلال.

7- ثابت، زهير، (2001). كيف تقيم أداء الشركات و العاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع.

8- عبد المحسن، توفيق محمد، (1999). تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد.[د.م]: دار النهضة العربية.

9- شمسان، أحمد محمد صالح، (2001). قضايا إدارية بمركز دراسات جامعة القاهرة.[د.م]:[د.ن].

10- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2000).إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع.

11- عرب، هاني. محاضرات إدارة الموارد البشرية. تمت الزيارة بتاريخ: 2013/07/25. على الخط المباشر: WWW.RSSCRS.INFO.

12- شاويش، مصطفى نجيب، (2004). إدارة الموارد البشرية. [د.م]: دار الشروق للنشر والتوزيع.

13- شحاة، نظمي و آخرون، (1991). إدارة الموارد البشرية.عمان: دار الصفاء.

14- ماهر، أحمد. (1999). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية:[د.ن].